

Jacek Marek Radwan  
Biblioteka im. Lecha Kalinowskiego  
Instytut Historii Sztuki Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie  
jacek.m.radwan@uj.edu.pl

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece akademickiej w świetle kryteriów modelu wspólnej oceny CAF**



**Jacek M. Radwan** – absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego: Wydziału Prawa i Administracji (administracja samorządowa), Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej (zarządzanie i marketing, specjalność zarządzanie jakością – kształcenie menedżerów jakości). Kierownik Biblioteki Instytutu Historii Sztuki im. Lecha Kalinowskiego UJ. Wykładowca akademicki, ekspert wiodący Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w zakresie jakości zastosowania metody CAF, broker informacji. Od 32 lat pracuje w służbie bibliotecznej UJ. Autor kilkunastu artykułów naukowych dotyczących zarządzania jakością, zarządzania wiedzą i zarządzania informacją w organizacjach publicznych (administracji publicznej, bibliotekach i muzeach).

**Streszczenie:** Wspólna metoda oceny (ang. The Common Assessment Framework – CAF) to narzędzie zarządzania jakością oparte na filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM), dedykowane organizacjom sektora publicznego, m.in. bibliotekom akademickim. Metodologia oparta jest na założeniu, że osiągnięcie celów organizacji jest uzyskiwane dzięki przywództwu ukierunkowanemu na strategię, planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby oraz procesy. Są to tzw. kryteria potencjału modelu, oceniane w odniesieniu do osiągnięć organizacji zdefiniowanych w ramach tzw. kryteriów wyników. Zarządzanie zasobami, w tym zasobami ludzkimi to ważny element funkcjonowania każdej biblioteki. Samoocena funkcjonowania biblioteki akademickiej z wykorzystaniem metody CAF może się istotnie przyczynić do wdrożenia wielu usprawnień i poprawy jakości funkcjonowania. W referacie przedstawiono teoretyczne i praktyczne możliwości implementacji metody do systemu zarządzania biblioteką na przykładzie trzeciego kryterium metody – „pracownicy” oraz kryterium szóstego – „wyniki w relacjach z klientami/obywatelami”.

**Słowa kluczowe:** wspólna metoda oceny, TQM, kompleksowe zarządzanie jakością, jakość, zarządzanie

## **Human Resources Management in the Academic Library in the Scope of Common Model Criteria of CAF Assessment**

**Abstract:** The Common Assessment Framework (CAF) is a quality management tool based on the philosophy of Total Quality Management (TQM) dedicated to public sector organizations i.a. university libraries. The method's methodology is based on the assumption that achieving an organization's goals is attained thanks to leadership focused on strategy and planning, employees, partnership, resources and processes. These are so-called criteria of a model's potential which are evaluated in relation to the organization's achievements defined as part of so-called "results criteria". Resource management, including human resource management is an important element of every library's functioning. Self-evaluation of a library's functioning using the CAF method may significantly contribute to implementing numerous improvements and increasing the quality of functioning. The paper presents theoretical and practical possibilities of implementing the method into the system of library management by the example of the method's third criterion – employees and the sixth criterion – the outcome of the relations with customers/citizens.

**Keywords:** Common Assessment Framework, TQM, Total Quality Management, quality, management



## [Prezentacja](#)

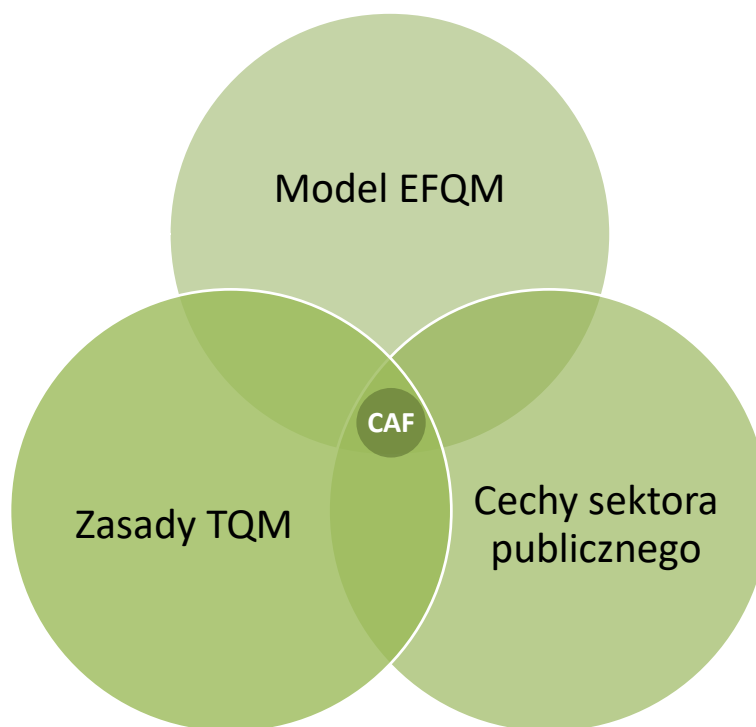
## [Nagranie](#)

### **Wprowadzenie**

Biblioteki akademickie w Polsce muszą sobie radzić z sukcesywnym i ciągłym spełnianiem wymagań i oczekiwań użytkowników, klientów i interesariuszy. Zarządzający, mając do dyspozycji ograniczone zasoby, ściśle wyznaczone cele oraz zadania określone w aktach prawnych zewnętrznych i uczelnianych, zdają sobie sprawę, że aby osiągnąć optymalny poziom świadczonych usług bibliotecznych, muszą m.in. nieustannie doskonalić swoje systemy zarządzania i metody świadczenia usług. Aby ułatwić bibliotekom akademickim osiągnięcie tego celu, próbuje się implementować do ich systemów zarządzania podejście projakościowe. Jego przejawem jest stosowanie zasad zarządzania jakością i filozofii TQM (*Total Quality Management*). Wprowadzenie zasad jakościowych do codziennej praktyki funkcjonowania biblioteki akademickiej, jak wskazują dotychczasowe doświadczenia, wzmacnia projakościowe zmiany, które skutkują w dalszej kolejności jasnym przywództwem, wizją i strategią, przejrzystymi procedurami funkcjonowania, ukierunkowaniem na sprawny obieg wiedzy i informacji oraz efektywną kontrolą i nadzorem wewnętrznym. Takie podejście leży również u podstaw stosowania samooceny według modelu wspólnej metody oceny – CAF (*The Common Assessment Framework*).

### **Model wspólnej metody oceny**

Rozpoczęcie prac nad wspólną metodą oceny było odpowiedzią na wyzwania, jakie stanęły przed europejską administracją publiczną końca XX w., kiedy to skuteczność, sprawność, przejrzystość oraz odpowiedzialność sektora publicznego stały się fundamentem reform zapoczątkowanych przez nowe zarządzanie publiczne. W konsekwencji takiego podejścia w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku wprowadzono do europejskiego sektora publicznego szereg metod i narzędzi związanych z zasadami kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Model CAF (w wersji polskiej nazywany wspólną metodą oceny czy też powszechną metodą samooceny) przeznaczony jest dla organizacji sektora publicznego. Zaprojektowano go do wykorzystania we wszystkich częściach sektora publicznego, w organizacjach publicznych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, w administracji, edukacji, szkolnictwie wyższym itd. Może on być również wykorzystywany jako element systematycznego programu doskonalenia organizacji w ramach filozofii TQM lub jako podstawa do skoncentrowania wysiłków na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji publicznej.



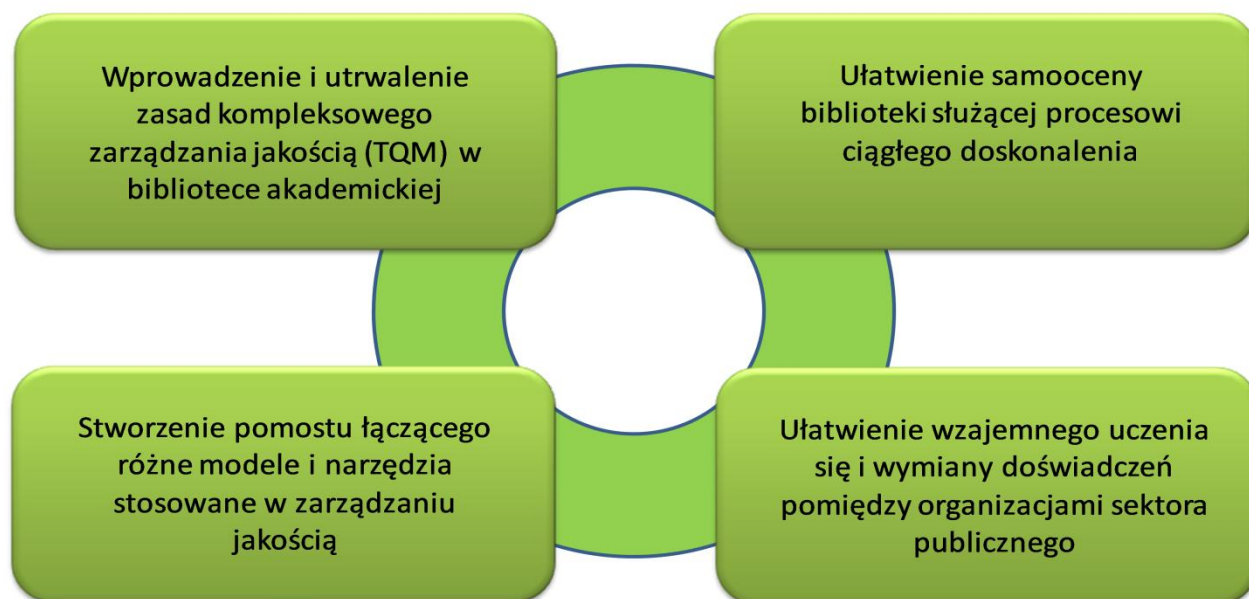
Rys. 1. CAF jako narzędzie Total Quality Management

Źródło: oprac. własne na podstawie materiałów szkoleniowych *Organizacja i koordynacja procesu wdrażania metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej*. Proces realizowany jako komponent projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, F5 Konsulting. Poznań, 2009.

Model CAF ma cztery podstawowe płaszczyzny/cele (rys. 2):

- odnosi się i wykorzystuje powiązanie TQM ze specyficznymi cechami organizacji publicznej,
- może być narzędziem dla kadry kierowniczej, zainteresowanej doskonaleniem wyników swoich organizacji,
- działa jako pomost między różnymi modelami wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością,
- ułatwia benchmarking i benchlearning pomiędzy organizacjami sektora publicznego<sup>1</sup>.

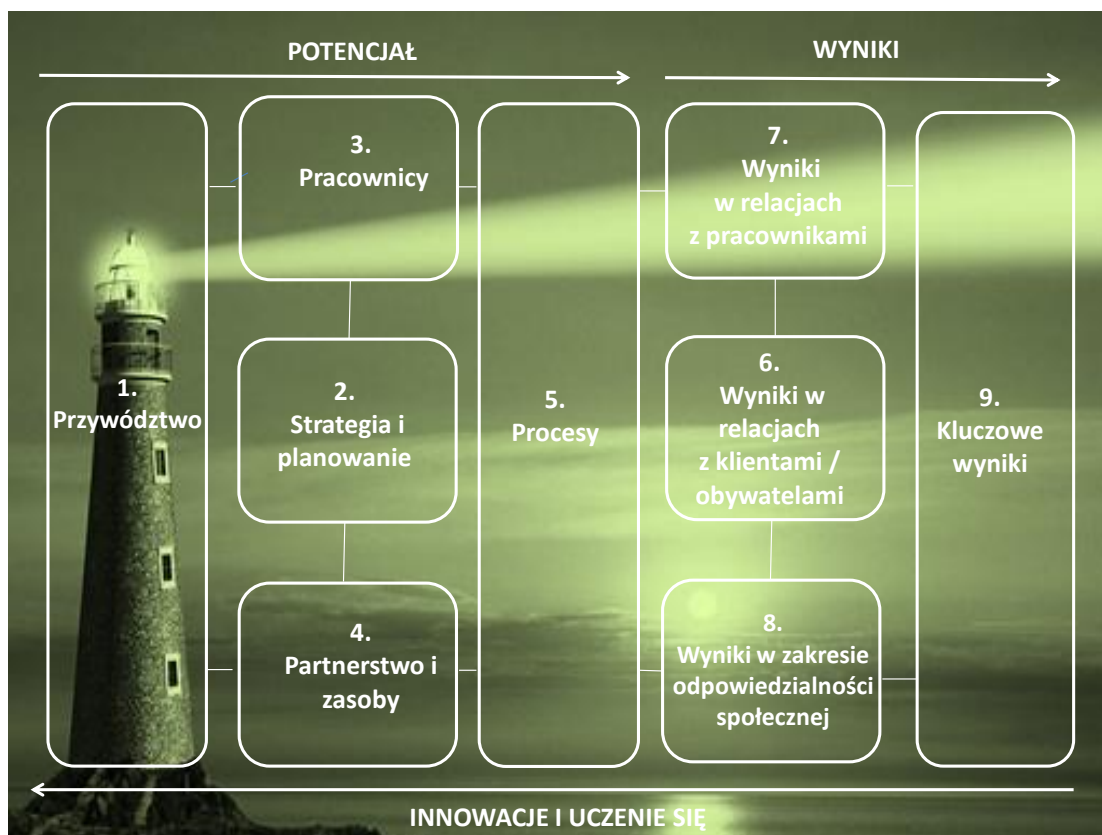
<sup>1</sup> *Improving Public Organisations through Self-Assessment* [online]. Maastricht: EIPA, 2013, s. 22. [Dostęp 9.08.2019]. Dostępny w: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2018/01/CAF-PEF-Brochure.pdf>.



Rys. 2. Cele wdrożenia CAF w bibliotece akademickiej  
Źródło: oprac. własne.

Model wspólnej metody oceny to zestaw prostych i łatwych w użyciu kryteriów, przydatnych do doskonalenia i samooceny w sektorze publicznym. Jest narzędziem zbudowanym na ogólnych i elastycznych fundamentach i nie ma przeszkód w jego indywidualizacji i stosowaniu np. w bibliotece akademickiej. Należy zachować jedynie podstawowe elementy, tj. dziewięć kryteriów podstawowych, 28 podkryteriów szczegółowych i system oceny punktowej.

Model CAF odnosi się do dziewięciu obszarów (rys. 3), które obejmują główne aspekty systemu zarządzania w organizacji, tj. pięciu kryteriów potencjału, które stanowią podstawę do diagnozy działania i czterech kryteriów wyników oceniających wyniki jej funkcjonowania. Kryteria 1–5 dotyczą potencjału organizacji, określając, czym się ona zajmuje i co robi, aby osiągnąć założone cele i pożądane wyniki. Natomiast kryteria 6–9 pytają o pomiar osiągniętych wyników.



Rys. 3. Struktura modelu wspólnej metody oceny (CAF)

Źródło: *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013, s. 7. [Dostęp 2.05.2019]. Dostępny w: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).

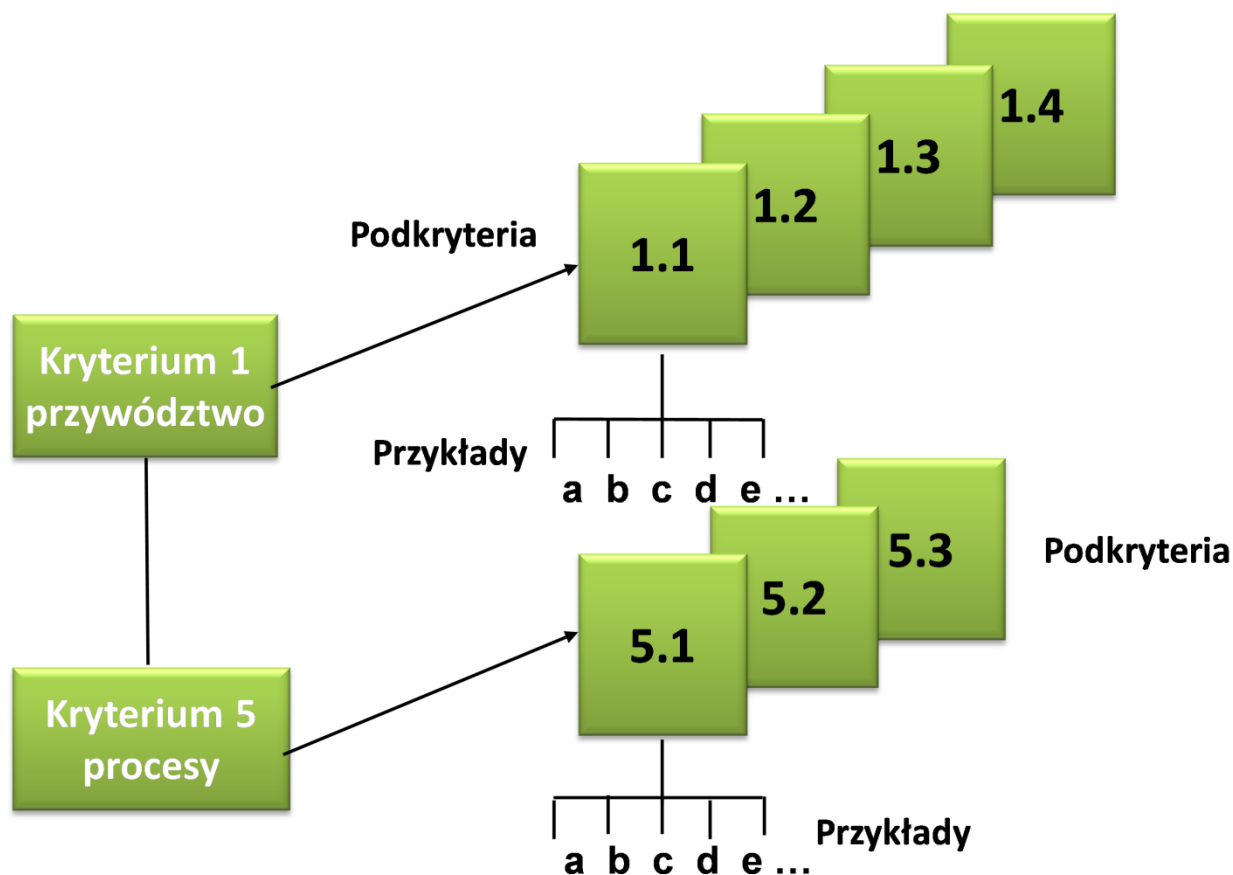
Kryteria, które dotyczą potencjału instytucji, odnoszą się do zakresu działania organizacji oraz sposobu dochodzenia do założonych celów i oczekiwanych wyników. Natomiast kryteria wyników to analiza instytucjonalna efektów, jakie osiągnęła organizacja. Między potencjałem i wynikami zachodzi relacja, która wzmacnia innowacje i uczenie się organizacji, co istotnie wpływa na potencjał organizacji.

Model opracowano, aby dostarczyć organizacjom publicznym, rozpoczynającym systematyczny proces doskonalenia, proste i przystosowane do ich specyfiki narzędzia samooceny. Podobnie jak w modelu EFQM, w CAF obszary poddawane ocenie są podzielone na dwie grupy:

- potencjał organizacji, obejmujący kryteria dotyczące oceny: przywództwa, strategii i planowania, pracowników, partnerów i zasobów organizacji oraz zarządzania procesami,
- wyniki organizacji w relacjach z klientami/obywatelami, z pracownikami, w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz kluczowych wyników działalności.



Każde z kryteriów zawiera od dwóch do sześciu podkryteriów, dotyczących odpowiednich obszarów szczegółowych, odnoszących się do ogólnego opisu definiującego dane kryterium (rys. 4).



Rys. 4. Struktura modelu wspólnej metody oceny – kryteria, podkryteria, przykłady  
Źródło: oprac. własne.

Wspólna metoda oceny jest zbudowana w oparciu o kwestionariusz (matrycę), w którym do każdego podkryterium przypisano odpowiednie przykłady działań czy też zachowań. Przykłady wyjaśniają, co kryje się za poszczególnymi kryteriami i wskazują, co organizacja musi zrobić, aby spełnić wymagania określone w kryterium szczegółowym. Przykłady należy zawsze interpretować w odniesieniu do treści kryteriów szczegółowych, a te z kolei do treści kryteriów głównych<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> MATLA, J. Jak przeprowadzić samoocenę w urzędzie jednostki samorządu terytorialnego. W: *CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia i pomoc doradczą. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006. Raport dotyczący użyteczności i satysfakcji z wprowadzania metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Departament Administracji Publicznej MSWiA, 2010, s. 47.

Model CAF jest narzędziem, które może umożliwić rozpoczęcie procesu wszechstronnego doskonalenia biblioteki akademickiej. Dzięki wdrożeniu tego narzędzia można<sup>3</sup>:

- uzyskać ocenę funkcjonowania biblioteki w oparciu o zestaw kryteriów powszechnie stosowanych w Europie i na świecie,
- ocenić postęp lub regres biblioteki w odniesieniu do założonych celów,
- uzyskać konsensus w zakresie planowanych działań naprawczych lub usprawniających,
- wzmocnić pośród pracowników zachowania pro jakościowe i procesy usprawniające,
- upowszechniać dobre praktyki wewnątrz i na zewnątrz biblioteki,
- włączać inicjatywy i rozwiązania pro jakościowe i pro czytelnicze do codziennej praktyki funkcjonowania instytucji,
- mierzyć postęp rozwoju funkcjonalnego w oparciu o okresową samoocenę,
- zmierzyć zależność między potencjałem organizacji a osiągniętymi przez nią wynikami.

Model CAF jest modelem „miękkim”, właściwym, aby uzyskać wstępne informacje określające wyniki funkcjonowania danej biblioteki. Cechą modelu CAF jest też porównywalność z innymi modelami pro jakościowymi. Stąd może być on pierwszym krokiem dla biblioteki, która zamierza iść dalej w kierunku zarządzania jakością.

Struktura modelu CAF (rys. 3) odzwierciedla kontekst organizacji publicznej. Strzałki podkreślają dynamiczny charakter modelu. Pokazują, że innowacje i uczenie się w organizacji pomagają zwiększyć jej potencjał, co w rezultacie prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników. Dzięki zastosowaniu samooceny według modelu CAF można zdiagnozować mocne i słabe strony biblioteki. Natomiast szkolenia, które są prowadzone w trakcie przygotowań do stosowania modelu, w istotny sposób przyczyniają się do powstania nowych warunków psychologicznych, które sprzyjają akceptacji innowacji i doskonalenia<sup>4</sup>.

### **Kryteria modelu CAF a funkcjonowanie biblioteki akademickiej.**

#### **Kryteria potencjału**

Stosowanie modelu CAF w bibliotekach akademickich jest związane z odpowiedzią na szczegółowe pytania, które należy postawić, dokonując samooceny biblioteki. Model CAF wykorzystując kryteria ogólne, podkryteria szczegółowe oraz tzw. przykłady; pyta, czy i jak działa biblioteka w danym zakresie i jakie można przytoczyć dowody potwierdzające te działania. Przechodząc od pytań ogólnych o podejście (kryteria ogólne) do pytań szczegółowych (przykłady), możemy określić szczegółowy obraz funkcjonowania biblioteki w odniesieniu do opisanego w kryteriach wzorca. W trakcie samooceny odnosząc się do kryte-

<sup>3</sup> WYSOCKI, S. Wspólna Metoda Oceny CAF 2006. W: *Projekt 2004/016-829.01.03. Wdrożenie Metody CAF w wybranych Ministerstwach i Urzędach Centralnych. Materiały szkoleniowe*. Warszawa: MSWiA, WYG International, 2007, s. 34.

<sup>4</sup> LISOWSKA, A., ZIEMIŃSKI, Ł. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* 2012, nr 95, s. 306. *Administracja i Zarządzanie*, nr 22. ISSN 2082-5501.

riów zawartych w grupie „potencjał” (tab. 1), należy określić, czym się zajmuje oceniana biblioteka i w jaki sposób zamierza osiągnąć założone cele i wyniki. „Potencjał” zawiera kryteria, które odnoszą się do następujących obszarów: przywództwa, strategii i planowania, pracowników, partnerstwa, zasobów oraz procesów.

Tab. 1. Kryteria i podkryteria w grupie „potencjał” modelu CAF 2013

Kryterium	Podkryterium
Kryterium 1: przywództwo	1.1. Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości. 1.2. Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem. 1.3. Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania. 1.4. Zarządzać efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami.
Kryterium 2: strategia i planowanie	2.1. Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbierać właściwe informacje zarządcze. 2.2. Opracowywać strategię i plany, uwzględniając zebrane informacje. 2.3. Komunikować i realizować strategię i plany w całej organizacji oraz dokonywać jej regularnych przeglądów. 2.4. Planować, wdrażać i dokonywać przeglądu innowacji i zmian.
Kryterium 3: pracownicy	<b>3.1. Przejrzyć i zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania.</b> <b>3.2. Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi.</b> <b>3.3. Angażować pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia.</b>
Kryterium 4: partnerstwo i zasoby	4.1. Budować i rozwijać kluczowe relacje partnerskie z właściwymi organizacjami. 4.2. Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami. 4.3. Zarządzać finansami. 4.4. Zarządzać informacją i wiedzą. 4.5. Zarządzać technologią. 4.6. Zarządzać infrastrukturą.
Kryterium 5: procesy	5.1. Na bieżąco identyfikować, projektować, zarządzać i udoskonalać procesy z udziałem interesariuszy. 5.2. Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli. 5.3. Koordynować procesy wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami.

Źródło: oprac. własne na podstawie *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013.

[Dostęp 2.05.2019]. Dostępny w:

[https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).

Kryteria potencjału odnoszą się również do praktyk zarządczych biblioteki. Praktyki te określają, co organizacja robi oraz jakie ma podejście do zadań w procesie osiągania założonych (pożądanych) wyników. Przez termin „podejście”, w rozumieniu terminologii mo-



delu, należy rozumieć zaplanowany przez organizację sposób realizacji zadań wraz z jego uzasadnieniem. Podejście to sposób działania organizacji, który pokazuje, jak realizuje ona zadania dla osiągnięcia założonych celów i pożądaných wyników. Działania (podejścia) w organizacji powinny wynikać z celów strategicznych, być w pełni powiązane z pozostałymi działaniami (podejściami) i być doskonalone w oparciu o cykl Deminga (*PDCA* – *Plan-Do-Check-Act*, zaplanuj-zrealizuj-sprawdź-usprawniaj). Dokonując oceny (samooceny) działań organizacji poprzez kryteria modelu CAF, należy poszukiwać dowodów (świadczeń) empirycznych<sup>5</sup>, które powinny wskazywać, czy są podjęte (planowane) działania w obszarze danego kryterium.

Według podręcznika CAF, dowody/świadczenia (*evidence*) są to informacje, które potwierdzają oświadczenia lub fakty<sup>6</sup>. Dowody to również klucz dla formułowania uprawnionych wniosków lub osądów. Ważna jest też adekwatność dowodów, czyli osąd, w jakim stopniu dowód jest trafny i odpowiada przykładowi opisanemu w modelu<sup>7</sup>. Dokonując samooceny, należy więc znaleźć adekwatne i obiektywne dowody określające zakres podejścia, czas jego realizacji, które znajdują potwierdzenie w faktach i w oczekiwaniach klientów. Dowody gromadzimy, aby móc potwierdzić działanie organizacji w zakresie kryteriów, podkryteriów i przykładów modelu. Należy ich poszukiwać w różnego typu dokumentach i/lub w zaobserwowanych zachowaniach, postawach kierownictwa i pracowników.

Do kryteriów potencjału można odnieść następujące kategorie dowodów:

- dokumenty strategiczne uczelni/bibliotek (np. misja i wizja, strategie, wieloletnie plany, programy),
- wewnętrzne akty prawne i regulacje (np. regulaminy, zarządzenia, decyzje, postanowienia, instrukcje, wytyczne),
- dokumenty planistyczne i analityczne (np. systemy biblioteczne, bazy danych, rejestry, raporty, harmonogramy, sprawozdania),
- zwyczajowo przyjęte w bibliotece sposoby postępowania (np. spotkania/zebrania, zasady postępowania określone przez kierownictwo, zwyczajowe przekazywanie informacji),
- zasoby materialne i wiedza organizacji (bazy danych, systemy informatyczne służące realizacji celów i zadań),
- inne dowody (dowody miękkie: oceny, opinie, spostrzeżenia kierownictwa i pracowników).

<sup>5</sup> Według definicji z normy ISO 9000 należy poszukiwać tzw. dowodu obiektywnego. Zob. *PN-EN ISO 9000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2006, s. 43. ISBN 9788327563453.

<sup>6</sup> Common Assessment Framework – CAF. W: *EIPA* [online]. [Dostęp 10.05.2019]. Dostępny w: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

<sup>7</sup> WOLSKA, H. *Przewodnik CAF po CAF-ie* [online]. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2009, s. 22–24. [Dostęp 10.05.2019]. Dostępny w: [http://www.czarny-dunajec.pl/\\_pliki/przewodnikcafpcacf\\_0e7ff.pdf](http://www.czarny-dunajec.pl/_pliki/przewodnikcafpcacf_0e7ff.pdf).

## Kryteria wyników

Biblioteki akademickie realizując wyznaczone cele i zadania, gromadzą informacje o wynikach swojej pracy. Należy mieć na uwadze, że *wynik to oczekiwany i zamierzony rezultat określonego działania*<sup>8</sup>. Gromadzenie wyników funkcjonowania w sektorze publicznym w ogromnej większości wynika z wymagań prawnych innych instytucji państwowych (interesariuszy), w tym organów nadzorczych i kontrolnych. Najczęściej biblioteki szkół wyższych gromadzą tylko te wyniki swojego funkcjonowania, które są odgórnie i ściśle określone przez wymogi prawa zewnętrznego lub ustalone w organizacji przez naczelne kierownictwo. Wyniki działalności są też często gromadzone w celu udokumentowania skuteczności działania np. przed władzami uczelni. Wyniki wewnętrzne biblioteki często są efektem działalności instytucji wobec jej pracowników. Osobna grupa wyników w bibliotece szkoły wyższej to te wyniki, które wynikają z realizacji ustawy o finansach publicznych i obowiązku sprawozdawczości.

Wyniki osiągnięte w kluczowych obszarach działalności mogą być mierzalne w łatwy i prosty sposób (np. realizacja budżetu), ale także mogą wymagać doboru właściwych miar i wskaźników. Model CAF definiuje miary jako te elementy w obszarze wyników organizacji, które mają charakter informacyjny, tj. pokazują następstwa danego działania<sup>9</sup>. W bibliotekach występują też takie sytuacje, kiedy nie mierzy się wyników swojej działalności, pomimo że założone cele lub wykonywane zadania są w pełni mierzalne. Są też sytuacje, kiedy prowadzi się pomiary działalności i gromadzi mierzalne wyniki, mimo że nie są związane z żadnymi działaniami wyznaczonymi wewnątrz lub na zewnątrz instytucji.

Wynikami mogą być także: liczba wejść do katalogu bibliotecznego, liczba wypożyczeń lub liczba innych faktów odnotowanych przez bibliotekę, takich jak skargi, wnioski lub opinie użytkowników/klientów. Są one bezpośrednio związane z działaniami biblioteki. Przykładowo, wprowadzenie systemu pomiaru poziomu zadowolenia użytkowników biblioteki jest działaniem, które mieści się w obszarze potencjału. Natomiast wynikiem są konkretne informacje liczbowe o poziomie zadowolenia klientów lub np. informacja o zwiększeniu się pozytywnych opinii użytkowników biblioteki o 7% w ciągu ostatnich pięciu lat. Taki wynik jest również odniesieniem do celu badania i może pokazywać trend, pod warunkiem, że taki cel został sformułowany i podjęliśmy działania, aby go osiągnąć. W metodologii CAF wyniki instytucji publicznej nie są wyłącznie wynikami liczbowymi, ale mogą być przedstawiane w formie opisowej, znajdując odniesienie do zaszłych zdarzeń lub faktów, np. przedstawionym wynikiem w zakresie kontaktów z społecznością lokalną może być zarówno sformułowanie: „odbyło się 15 spotkań dla użytkowników biblioteki, promujących funkcjonowanie biblioteki szkoły wyższej pośród mieszkańców i społeczności lokalnej”, jak i sformułowanie: „przeprowadzono liczne spotkania ze społecznością lokalną”. W modelu CAF trzy pierwsze kryteria wyników odnoszą się do wyników pomiarów postrzegania efektywności funkcjonowania organizacji, czyli tego, co myślą o nas pracownicy, obywatele, klienci i społeczeństwo. Ostatnie kryterium pyta o wyniki kluczowe, które dotyczą tego, co organizacja uznała za najbardziej istotne i wymierne w trakcie osiągania krótko- i długookresowych celów organizacji oraz osiągniętego poziomu efektywności/wydajności.

<sup>8</sup> WYSOCKI, S. dz. cyt., s. 1.

<sup>9</sup> Common Assessment Framework – CAF..., dz. cyt., s. 86.

Tab. 2. Kryteria i podkryteria wyników w modelu CAF 2013

Kryterium	Podkryterium
Kryterium 6: wyniki w relacjach z klientami/obywatelami	6.1. Pomiary postrzegania. 6.2. Pomiary efektywności.
<b>Kryterium 7: wyniki w relacjach z pracownikami</b>	<b>7.1. Pomiary postrzegania.</b> <b>7.2. Pomiary efektywności.</b>
Kryterium 8: wyniki działalności społecznej	8.1. Pomiary postrzegania. 8.2. Pomiary efektywności.
Kryterium 9: wyniki kluczowe	9.1. Wynik zewnętrzny: efekty bezpośrednie i skutki długofalowe w zakresie wyznaczanych celów. 9.2. Wynik wewnętrzny: poziom wydajności.

Źródło: oprac. na podstawie *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013. [Dostęp 2.05.2019].

Dostępny w:

[https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).

Przeprowadzając samoocenę według modelu wspólnej metody oceny CAF, należy pamiętać również o fakcie, że istnieją związki i zależności przyczynowo-skutkowe między kryteriami potencjału i wyników, np. kryterium trzeciego – „pracownicy” z kryterium siódmym – „wyniki w relacjach z pracownikami”. Jeżeli więc dysponujemy wynikami dotyczącymi relacji z pracownikami (np. wyniki tzw. ankiety 360 stopni), to musimy dokonać analizy kryterium trzeciego i zobaczyć, czy ta informacja ma związek z badaniami satysfakcji pracowników. Jeżeli takiego dowodu nie znajdziemy w potencjale, to nie możemy tego wyniku uznać za dowód naszego działania. Podobnie należy podejść do innych wyników i konfrontować je z dowodami w kryteriach potencjału.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece akademickiej w świetle kryteriów modelu CAF

Kryterium trzecie modelu CAF opisuje modelowe podejście organizacji do zarządzania pracownikami, gdzie: *Organizacja zarządza, rozwija i wyzwala kompetencje oraz pełen potencjał swych pracowników na rzecz realizacji strategii, planowania i skutecznego kierowania procesami – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji. Szacunek, sprawiedliwe traktowanie, otwarty dialog, upodmiotowienie, nagradzanie i uznanie, opieka oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają fundamentalne znaczenie dla zaangażowania pracowników i ich uczestnictwa w dążeniu organizacji do doskonałości*<sup>10</sup>.

Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece akademickiej umożliwia wprowadzenie działań, które pozwalają na właściwe i optymalne zarządzanie pracownikami np. poprzez szkolenie pracowników, wspieranie ich kształcenia, wprowadzenie dialogu pomiędzy pracownikami i kierownictwem, propagowanie pracy zespołowej oraz wprowadzanie jednoznacznych i elastycznych zasad pracy.

<sup>10</sup> Common Assessment Framework – CAF..., dz. cyt., s. 23.



Rys. 5. Podkryteria w kryterium trzecim – „pracownicy”

Źródło: oprac. własne na podstawie *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013, s. 23-27. [Dostęp 2.05.2019]. Dostępny w: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).

W kryterium „pracownicy” model CAF porusza szczegółowo kwestie:

- przejrzystości zarządzania zasobami ludzkimi, w tym planowania i doskonalenia ww. zarządzania w odniesieniu do strategii i planowania,
- określania i rozwijania oraz wykorzystywania kompetencji pracowników w odniesieniu do celów organizacji i celów indywidualnych,
- angażowania pracowników poprzez dialog oraz przez upodmiotowienie i wspieranie jakości ich życia<sup>11</sup>.

Analizując wymagania, jakie są stawiane obecnie pracownikom bibliotek szkół wyższych, odnosi się wrażenie, że są one w pełni kompatybilne z wymaganiami, jakie stawia się pracownikom w gospodarce opartej na wiedzy. Zaangażowanie, partycypacja i przywództwo to te kategorie, które są jednoznacznie związane z zarządzaniem wiedzą

<sup>11</sup> Common Assessment Framework – CAF..., dz. cyt., s. 23–26.



w organizacji i zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>12</sup>. W modelu CAF można dostrzec również odniesienia do wymagań, jakie stawiane są pracownikom wiedzy (bibliotekarzom):

- nabywanie, stosowanie, rozwijanie i rozpowszechnianie wiedzy fachowej,
- pełnienie różnych ról w pracy zespołowej,
- posiadanie wysokich kwalifikacji intelektualnych,
- współpraca międzyorganizacyjna<sup>13</sup>.

Właściwa i skuteczna polityka zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z kryteriami i wymaganiami modelu, to w konsekwencji dalszy rozwój pracowników, poprawa komunikacji wewnętrznej, efektywność przekazanych uprawnień, wyzwalanie inicjatyw i zwiększona motywacja pracowników do wykonywanych zadań i realizacji celów. Kryterium „pracownicy”, znajdując się w obszarze potencjału biblioteki, jest ściśle i jednoznacznie powiązane z kryterium siódmym, które odnosi się do wyników, które osiąga organizacja w relacjach z swoimi pracownikami. Prowadząc samoocenę w odniesieniu do tego kryterium, poszukuje się dowodów, które mają potwierdzić skuteczność prowadzonej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Na poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy może wpływać wiele czynników. Należy jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, jak różne mogą być oczekiwania oraz poziom zadowolenia z pracy pracowników sektora prywatnego i sektora publicznego. Niektóre czynniki, takie jak warunki zatrudnienia, stabilność zatrudnienia czy świadczenia socjalne, będące codziennością zatrudnionych w sektorze publicznym, są często niespełnionymi oczekiwaniami pracowników sektora prywatnego. Pośród innych czynników, które wpływają na satysfakcję pracowników sektora publicznego, można wymienić też klimat relacji poziomych i pionowych, przestrzeganie zasad etyki pracy czy też możliwość rozwoju indywidualnego. Istnieje zależność nie tylko pomiędzy satysfakcją pracownika a wynikami organizacji, ale również zależność pomiędzy zadowoleniem pracownika a zadowoleniem klienta organizacji. Istotnym elementem dla organizacji sektora publicznego jest odnoszenie się do wyników, jakie organizacja osiągnęła w relacjach z pracownikami, dotyczącymi ich opinii m.in. w zakresie rezultatów działania, wypełniania misji, systemów i sposobów zarządzania, rozwoju zawodowego oraz dostarczanych produktów i usług publicznych<sup>14</sup>.

Wszystkie te uwarunkowania wpływają na postrzeganie organizacji i efektywność jej działania. Ma to szczególne znaczenie w sektorze publicznym, gdzie zadowolenie i satysfakcja pracowników mogą wpływać na zapewnienie wysokiego poziomu świadczonych usług publicznych. Organizacja powinna badać wyniki w tym zakresie, dążąc równocześnie do zwiększania satysfakcji swoich pracowników.

Do tych zagadnień odnosi się kryterium siódme modelu, które pyta, jakie wyniki osiąga organizacja (...) *w odniesieniu do pracowników w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji, percepcji i osiągnięć jej pracowników. Kryterium rozróżnia dwa rodzaje*

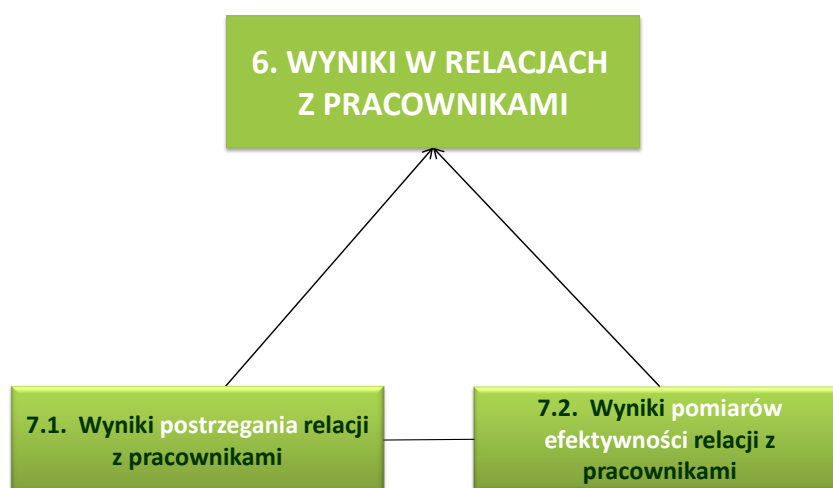
<sup>12</sup> FLIEGER, M., KMIOTEK, K. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia systemu zarządzania jakością w administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe WSOWL* 2014, nr 1 (171), s. 196. ISSN 1731-8157.

<sup>13</sup> Common Assessment Framework – CAF..., dz. cyt., s.23–26.

<sup>14</sup> SZCZEPAŃSKA, K. *Zarządzanie jakością: w dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2011, s. 389. ISBN 9788325516000.



rezultatów pracowniczych: z jednej strony pomiary postrzegania, gdzie pracownicy pytani są wprost (np. poprzez kwestionariusze, badania, grupy fokusowe, oceny, wywiady, konsultacje przedstawicielami kadry pracowniczej), a z drugiej strony pomiary efektywności wykorzystywane przez samą organizację, celem monitoringu, poprawy satysfakcji pracowników i sprawności<sup>15</sup>.



Rys. 6. Podkryteria w kryterium siódmym – „wyniki w relacjach z pracownikami”

Źródło: oprac. własne na podstawie *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013, s.40–42.

[Dostęp 2.05.2019]. Dostępny w:

[https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).

W podkryterium 7.1: wyniki postrzegania relacji z pracownikami model odnosi się do wyników w zakresie postrzegania biblioteki przez pracowników jako atrakcyjnego miejsca pracy oraz do tego, czy w codziennej pracy ich poziom motywacji jest na tyle wysoki, aby mogli pracować w sposób najbardziej oczekiwany przez organizację.

W podkryterium 7.2: wyniki pomiarów efektywności relacji z pracownikami model pyta o wyniki w odniesieniu do działań bibliotekarzy. Osiągnięte efekty mogą się odnosić do zachowań pracowników, ich sprawności i skuteczności, rozwoju indywidualnego i zespołowego, motywacji oraz poziomu zaangażowania w działalność biblioteki. Kryterium to bada poziom satysfakcji i zadowolenia wszystkich pracowników biblioteki zarówno szeregowych pracowników, jak i kadry kierowniczej.

<sup>15</sup> Common Assessment Framework – CAF..., dz. cyt., s. 40–41.

## Zakończenie

Problematyka możliwości zastosowania modelu wspólnej metody oceny CAF do wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi bibliotek akademickich nie ma skomplikowanej natury. Dotyczy bowiem jedynie wzajemnych powiązań i uwarunkowań wynikających z budowy i metodologii modelu oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych jego stosowania w bibliotece.

Biblioteki akademickie w Polsce, chcąc usprawnić swoje funkcjonowanie, muszą dostosować się do zmieniającego się otoczenia oraz wymagań i oczekiwań zarówno użytkowników/klientów, jak i pracowników. Biblioteki muszą przede wszystkim zacząć dbać o rozwój swoich zasobów. Pośród nich szczególnego znaczenia nabrały nie tylko zasoby materialne, np. finanse, infrastruktura czy też nowoczesne technologie, ale również te niematerialne, w postaci silnego przywództwa oraz wykształconych i doświadczonych pracowników, którym zależy na usatysfakcjonowaniu użytkowników i klientów bibliotek oraz innych interesariuszy. Powinny też wprowadzić do swoich systemów zarządzania nowe podejścia i rozwiązania zarządcze. Jednym z nich jest projakościowe podejście do zarządzania pracownikami biblioteki akademickiej oparte na kryteriach modelu CAF.

## Bibliografia:

1. Common Assessment Framework – CAF. W: *EIPA* [online]. [Dostęp 10.05.2019]. Dostępny w: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.
2. *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę CAF 2013* [online]. [Warszawa]: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, 2013. [Dostęp 2.05.2019]. Dostępny w: [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie\\_organizacji\\_publicznych\\_poprzez\\_samoocene\\_caf\\_2013.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/doskonalenie_organizacji_publicznych_poprzez_samoocene_caf_2013.pdf).
3. FLIEGER, M., KMIOTEK, K. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia systemu zarządzania jakością w administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe WSOWL* 2014, nr 1 (171), s. 192–200. ISSN 1731-8157.
4. LISOWSKA, A., ZIEMIŃSKI, Ł. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* 2012, nr 95, s. 301–319. Administracja i Zarządzanie, nr 22. ISSN 2082-5501.
5. MATLA, J. Jak przeprowadzić samoocenę w urzędzie jednostki samorządu terytorialnego. W: *CAF w samorządzie terytorialnym. Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia i pomoc doradczą. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006. Raport dotyczący użyteczności i satysfakcji z wprowadzania metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Departament Administracji Publicznej MSWiA, 2010, s. 47–79.
6. Organizacja i koordynacja procesu wdrażania metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej”. Proces realizowany jako komponent projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, F5 Konsulting. Poznań, 2009.
7. *PN-EN ISO 9000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2006. ISBN 9788327563453.
8. *Improving Public Organisations through Self-Assessment* [online]. Maastricht: EIPA, 2013. [Dostęp 9.08.2019]. Dostępny w: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2018/01/CAF-PEF-Brochure.pdf>.
9. SZCZEPAŃSKA, K. *Zarządzanie jakością: w dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2011. ISBN 9788325516000.



10. WOLSKA, H. *Przewodnik CAF po CAF-ie* [online]. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2009. [Dostęp 10.05.2019]. Dostępny w: <http://www.czarny-dunajec.pl/pliki/przewodnikcafpocaf.0e7ff.pdf>.
11. WYSOCKI, S. Polska administracja publiczna – na rozstajach czy w połowie drogi do nowoczesnego modelu zarządzania. W: LISIECKA, K., PAPAŁ, T. (red.). *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*. Katowice: Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Akademia Ekonomiczna, 2009. ISBN 9788392966906.
12. WYSOCKI, S. Wspólna Metoda Oceny CAF 2006. W: *Projekt 2004/016-829.01.03. Wdrożenie Metody CAF w wybranych Ministerstwach i Urzędach Centralnych. Materiały szkoleniowe*. Warszawa: MSWIA, WYG International, 2007.

---

RADWAN, J. M. Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece akademickiej w świetle kryteriów modelu wspólnej oceny CAF. W: Sójkowska, I., Derfert-Wolf, L. (red.). *I Kongres Bibliotek Szkół Wyższych, Łódź, 12-14 czerwca 2019* [online]. Stowarzyszenie EBIB, 2019. [Dostęp 30.11.2019]. Materiały Konferencyjne EBIB, nr 26. ISBN 9788363458096. Dostępny w: [http://open.ebib.pl/ojs/index.php/Mat\\_konf/article/view/720](http://open.ebib.pl/ojs/index.php/Mat_konf/article/view/720).